

GESTIÓN CORPORATIVA

# El valor del carisma se refuerza en la dispersión de la empresa digital



**En un mundo virtual y automatizado, el liderazgo que equilibra firmeza, humildad y coherencia es esencial para generar confianza y cohesión**

LAURA SÁNCHEZ

El carisma siempre fue un elemento diferenciador clave en el liderazgo, las ventas o la negociación, pero en la era digital su impacto se ha transformado. Si hasta hace no mucho, el magnetismo personal se percibía en una sala, en un apretón de manos, en la energía que alguien irradiaba en un evento o en cómo nos hacía sentir su sola presencia, ahora los esquemas digitales lo han cambiado todo. Por una parte, estos nuevos parámetros aportan la gran ventaja de amplificar la influencia más allá de lo presencial. Pero también nos ponen a prueba: ¿Cómo inspiras cuando tu audiencia está dispersa, es multiteara y cuenta con mil distracciones a un clic de distancia?

Es la paradoja que Raquel Roca ha tratado de resolver en su libro 'El Poder del Carisma. Cómo ser irremplazable (e inolvidable) en la era de la IA' (LID Editorial). «El carisma bien entendido no es solo una cuestión de lenguaje corporal o de cómo hablas, sino de la energía que transmites, de la intención que hay detrás de tu comunicación –explica–. El liderazgo carismático tiene que ver con la coherencia entre lo que piensas, sientes y proyectas. Si falta autenticidad, se nota. Y si lo que proyectas no nace de una

intención genuina de aportar valor y de mejorar la vida de los demás, entonces no es carisma, es solo una estrategia superficial que tarde o temprano se desmorona. Hoy, en un mundo cada vez más virtual y automatizado, perdemos matices esenciales de la comunicación no verbal, es cierto, pero la capacidad de generar confianza y conexión no se desvirtúa ni pierde si es auténtica. El reto está en aprender a transmitir esa conexión a través de una pantalla, de un mensaje en LinkedIn o de una presentación en Zoom. Es decir, en adaptarse a una narrativa y formatos diferentes, sin perder la esencia de quien tú eres».

## Confusión

«Lo digital no tiene por qué significar impersonal, pero me da la sensación de que la gente aún no lo ha entendido –explica Sebastián Lora, especialista en habilidades de comunicación, formador, autor, conferenciante y youtuber–. Por eso, seguimos viendo reuniones virtuales en las que la gente no activa la cámara o parece como que miran hacia otro lado, y esto dificulta la conexión». Lora, que se dedica a formar a emprendedores, ejecutivos y grupos de profesionales a través de cursos presenciales en Europa, Latinoamérica y EE.UU.,

tiene su propio canal de YouTube (www.sebastianlora.tv) con más de 560.000 suscriptores y más de 29 millones de visualizaciones: «La premisa ante mis alumnos es: 'Emula en virtual la misma situación que en una reunión presencial, frente a frente, con una mesa no acristalada de por medio'. ¿Esto qué significa? Que tenemos que estar cara a cara, mirándonos a los ojos (cosa que en la virtualidad ocurre en el objetivo de la cámara); tengo que verte bien (esto requiere activar la cámara, limpiar el objetivo, tener luz frontal y encuadrarte de manera que te vea de medio torso hacia arriba para ver las manos cuando gesticulan) y escucharte bien (gracias a usar un micrófono externo, como los auriculares). Además, es útil tener la intención de conectar como si estuviésemos en un contexto presencial, en el que buscas hablar de asuntos más mundanos, –algo que engrasa la maquinaria social–, antes de entrar en materia. Esto es clave para construir lazos y parece que la gente no lo entiende cuando están en un entorno virtual».

Lora considera que, consciente o inconscientemente, la virtualidad nos hace descuidar los tres pilares del carisma: estar verdaderamente presentes en la interacción, mostrar cercanía emocional y proyectar seguridad. Y es algo que también han detectado desde la firma Paragon Partners, desde la que han elaborado el estudio 'Cómo la IA está cambiando el liderazgo de la empresa:

desde el Consejo de Administración hasta el Comité de Dirección'. «Hemos identificado que los líderes empresariales deben adaptarse a este nuevo contexto donde la autenticidad y la transparencia en entornos digitales son clave –explica Antonio Nuñez, senior partner en Paragon Partners y coautor

del estudio junto con José Ramón Pin, profesor del IESE–. Los directivos y emprendedores con más éxito son aquellos que han aprendido a proyectar confianza y cercanía incluso en el ámbito digital».

Según Nuñez, antes, la presencia física, la capacidad de oratoria en grandes auditorios y la construcción de un liderazgo fuerte desde el despacho de la alta dirección eran pilares del carisma empresarial. «Hoy, la influencia ya no se mide solo por el cargo, sino por la capacidad de generar confianza en espacios híbridos. Lo que permanece es la capacidad de inspirar, la visión clara y la ejemplaridad como coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. La IA está potenciando el acceso a la información y facilitando la toma de decisiones basadas en datos, pero no puede sustituir el liderazgo basado en valores y propósito. No todos los grandes líderes tienen un carisma arrollador, pero sí deben poseer credibilidad, coherencia y la capacidad de movilizar a sus equipos. La IA está cambiando la forma en que los líderes toman decisiones, pero la inteligencia emocional sigue siendo clave. Hemos detectado en nuestro trabajo en Paragon Partners que algunos de los CEOs y directivos más eficaces no son necesariamente los más carismáticos en el sentido tradicional, pero sí los que logran que su equipo confíe en ellos, que sean percibidos como justos y que sepan comunicar con claridad en

## SALUD Y ENERGÍA VITAL

**Raquel Roca, especialista en el futuro del trabajo y autora de 'Knowmads', 'Silver Surfers' y 'El poder del carisma', asegura que el carisma tiene mucho que ver con la salud. «Nos obsesionamos con desarrollar habilidades técnicas, con estrategias de persuasión, con mejorar nuestra imagen por fuera, pero ¿de qué sirve todo eso si nuestra energía está baja? –explica–. Si llegamos agotados, si nuestro cuerpo y nuestra mente no están alineados, si proyectamos estrés, ansiedad o apatía, nada de lo anterior funciona. La energía vital es la base de todo carisma. No podemos irradiar confianza si estamos drenados, ni inspirar a otros si nuestra propia energía es caótica. Un líder que está siempre al borde del 'burnout' transmite estrés a su equipo. El futuro del liderazgo pasa por entender que la salud no es un extra, sino un pilar del rendimiento y la influencia».**



## EJEMPLO

**Satya Nadella, CEO de Microsoft, es un modelo en la unión de visión estratégica, carisma y cercanía**

entornos de incertidumbre».

Un aspecto que merece más atención es cómo la IA puede potenciar o erosionar el carisma de un líder. En Paragon Partners explican que ya están detectando cómo los líderes más efectivos son aquellos que saben utilizarla para complementar su liderazgo, sin perder el factor humano. «La clave del liderazgo en la era de la IA no es solo la capacidad de adaptación tecnológica, sino la habilidad de mantener la confianza, la autenticidad y la visión en un entorno en constante cambio, explica Nuñez. ¿Algunos ejemplos? «Satya Nadella, CEO de Microsoft. Su liderazgo ha sido clave en la transformación de la compañía, combinando visión estratégica, cercanía y una capacidad de comunicación que le ha permitido impulsar una cultura de innovación y aprendizaje continuo. Otro caso interesante es Jensen Huang, CEO de NVIDIA, cuyo carisma no se basa en grandes discursos, sino en su capacidad de conectar con los equipos y transmitir con pasión la visión de la empresa. Por otro lado, también hemos visto casos donde el carisma mal gestionado ha llevado a crisis empresariales, como el de Adam Neumann en WeWork, donde el liderazgo basado en la exageración de una visión mesiánica acabó debilitando a la empresa», concreta Nuñez.

## Líneas rojas

La línea entre carisma y mesianismo sigue estando clara. «Tanto en presencial como en virtual, el carisma inspira; el mesianismo manipula. El líder carismático eleva a su equipo; el líder mesiánico lo subyuga. El carisma bien entendido es un equilibrio entre presencia y humildad. Un líder carismático no se cree superior, sino que entiende que su rol es amplificar el talento de los demás. En cambio, cuando el carisma se usa para alimentar el ego o el control, cruza la línea del mesianismo y se convierte en un riesgo para cualquier empresa», explica Raquel Roca,

‘RETAIL MEDIA’ Nuevo concepto

# La publicidad interactiva también conquista las tiendas físicas

**La posibilidad de medir en tiempo real el impacto de las acciones y de optimizar la inversión es clave en una propuesta que permite una personalización radical**

## ICÍAR MINER

Hasta hace poco, a los contenidos digitales y audiovisuales los concebíamos desde una perspectiva unidireccional: se creaban para ser consumidos de manera pasiva, como un producto terminado que el usuario simplemente observaba o escuchaba. Sin embargo, esta visión está quedando obsoleta en un mundo donde la interactividad y la participación del usuario se han convertido en pilares fundamentales de la experiencia digital. Ahora los ‘retail media’ se han convertido en plataformas publicitarias propias aprovechando su tráfico, sus datos y sus entornos digitales para ofrecer anuncios altamente segmentados en el momento justo de compra. Juan Carlos Alcaide, experto en fidelización, experiencia de cliente y marketing y profesor de ESIC University, lo denomina ‘la tienda del futuro’ porque se convierte en mucho más que un lugar de compra.

Se trata de espacios en donde la personalización es radical, con anuncios adaptados a cada cliente en función de su historial de compras y comportamiento en tienda. Con una medición en tiempo real y una optimización del retorno de inversión con datos precisos sobre qué funciona y qué no. También existe una interacción omnicanal, es decir, publicidad sincronizada entre el e-commerce, la app, las pantallas digitales, en tienda e incluso los tickets de compra.

Esta publicidad personalizada en tienda permite a los ‘retailers’ convertir la experiencia

de compra en algo mucho más relevante y efectivo a la hora de construir relaciones con sus clientes, explica Beatriz Doce, directora de la división de Consumo en Evercom. «No se trata de impactar por impactar, sino de ofrecer mensajes o recursos que aporten valor en el momento adecuado, lo que se traduce en más conversión, más fidelidad y una relación más natural con la marca».

## ‘Phygital’

Este concepto del ‘phygital’, que fusiona lo físico y lo digital para mejorar la experiencia del consumidor ha llegado para quedarse, afirma desde Instore, empresa de servicios para el punto de venta y producción para eventos. Tecnología como pantallas interactivas que muestran información personalizada sobre productos, promociones con códigos QR (BIDI), NFC y RFID son una forma innovadora de atraer y fidelizar a los clientes median-



**El éxito de estas acciones está ligado a la capacidad de crear valor tanto para la tienda como para el cliente // INSTORE**

te ofertas exclusivas, descuentos, promociones o pagos sin contacto. También la medición y el análisis de datos es fundamental en tiempo real para adaptar la publicidad según el perfil del cliente en la tienda. Para ello se utilizan cámaras y sensores inteligentes que facilitan el análisis de patrones de comportamiento: las zonas que generan más interés, los productos que se tocan pero no se compran... Hoy en día se trabaja para cruzar la información procedente de plataformas de e-commerce, del punto de venta y de espacios digitales como las redes sociales para ajustar las estrategias. El objetivo es llegar a convertir estos datos en decisiones

útiles y, sobre todo, hacerlo con sentido. «La publicidad en tienda no puede ser un monólogo de la marca, debe ser una conversación basada en lo que el consumidor necesita y estar fundamentada en la escucha», aseguran desde Instore.

Gamificación, vídeos, infografías, realidad virtual y aumentada... Detrás de cada contenido impactante hay un proceso complejo donde el diseño, la narrativa y la estrategia convergen en la búsqueda de un mismo objetivo: emocionar y conectar. «El primer paso es ponerse en el lugar del público». Los colores, la tipografía, la disposición de los elementos en la pantalla, cada detalle juega un papel clave en la experiencia del usuario. Además, importa lo que dices y cómo lo dices. Detrás de cada diseño debe haber una historia bien contada. Un buen guión, que atrape y sea memorable.

Sin dejar de tener claro el objetivo y la coherencia del men-

**30%**  
aumentan las  
ventas con una  
pantalla  
interactiva

## APTO TAMBIÉN PARA PYMES

**Lo que antes parecía reservado exclusivamente para gigantes hoy es una opción viable para las pymes gracias a que las plataformas de autoservicio, como Google Retail Media y Amazon DSP, han democratizado el acceso, permitiendo que incluso las marcas más pequeñas gestionen sus propias campañas de manera eficiente. Además, la reducción de costos tecnológicos ha jugado un papel fundamental:**

**pantallas digitales, software de análisis de datos y publicidad programática son ahora más asequibles, lo que facilita que puedan competir en igualdad de condiciones. Por último, las colaboraciones con marketplaces y retailers locales ofrecen nuevas oportunidades, permitiendo a las pequeñas empresas comprar espacios publicitarios en e-commerce de terceros y poder llegar a su audiencia.**